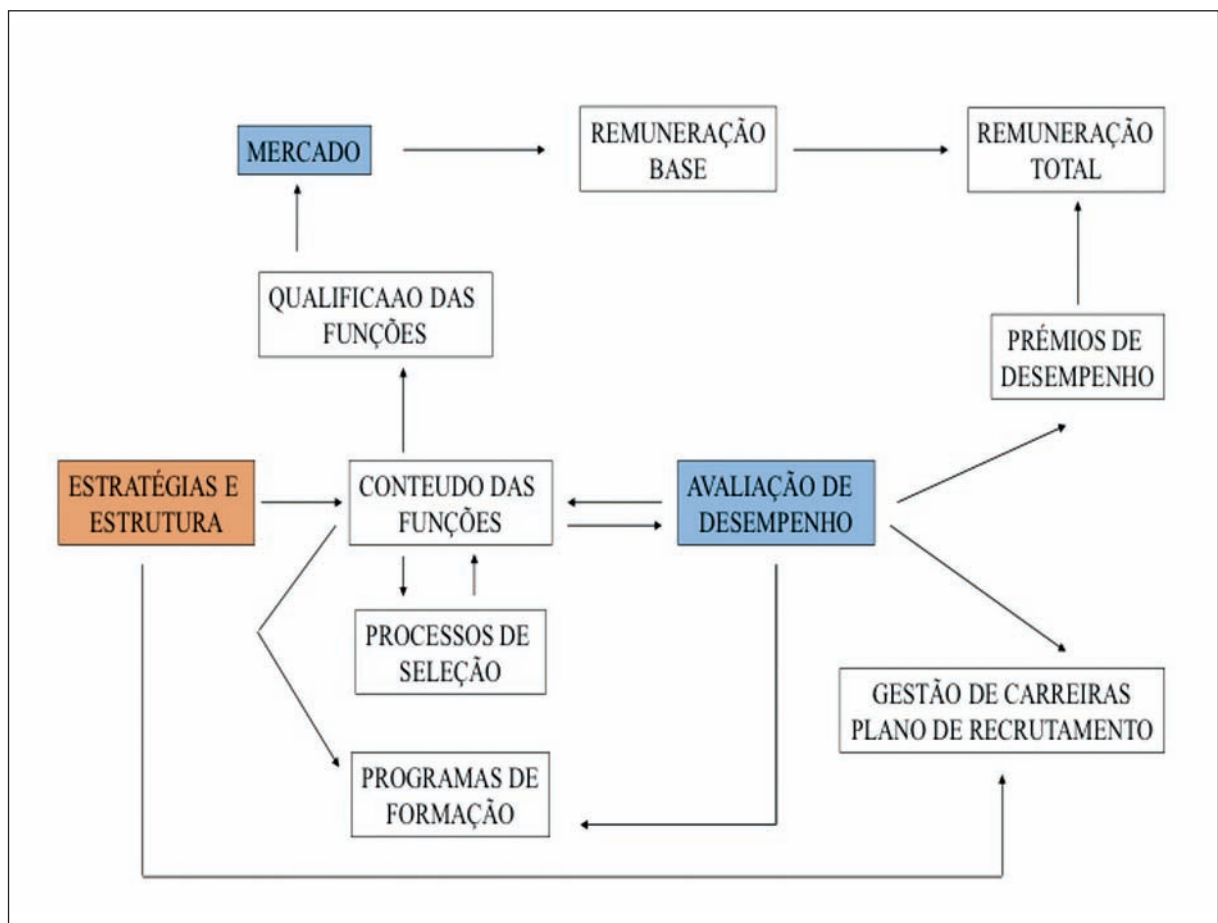


Anexos

Anexo 1

Figura 1 – A Avaliação de Desempenho na Gestão de RH



Fonte: Bilhim (2004, p. 76)

Anexo 2

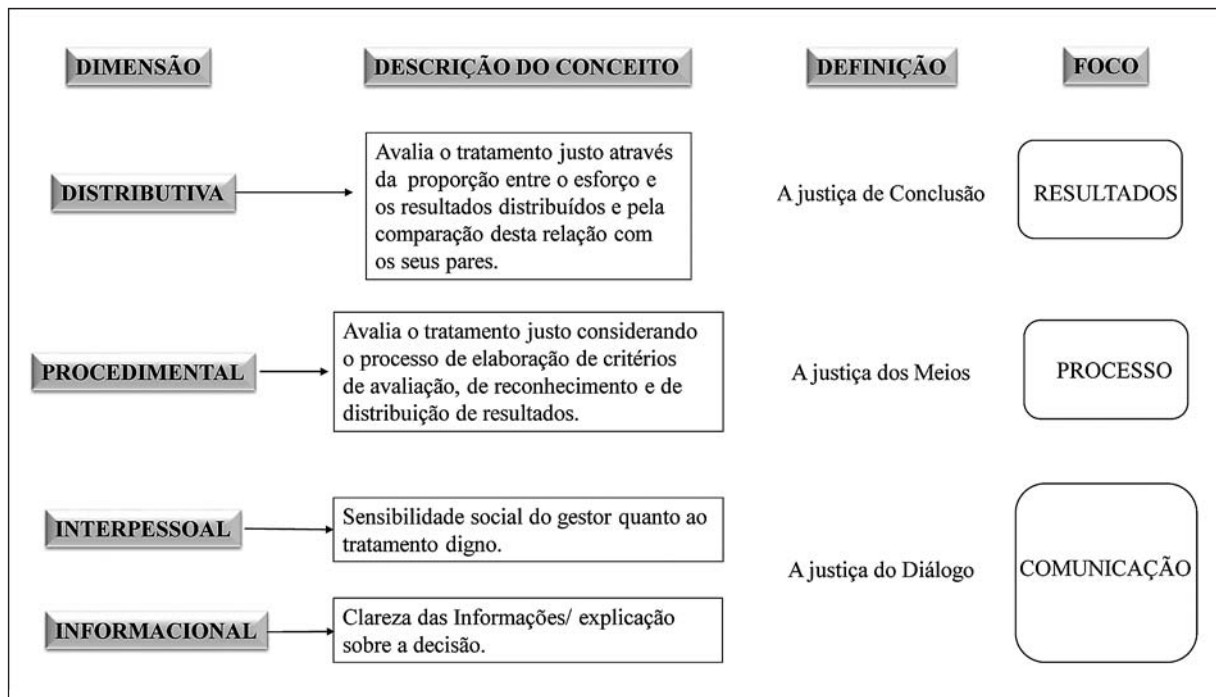
Quadro 1 – Avaliação de Desempenho: Tradicional vs Contemporâneo

MÉTODOS	IDEIA CORRESPONDENTE	REFERÊNCIA AUTOR	PONTOS CRÍTICOS
Métodos Tradicionais Métodos da Escala Gráfica Método da Escolha Forçada Método de Pesquisa de Campo Métodos dos Incidentes Críticos Método de Comparação aos Pares Método de Frases Descritivas Método de Avaliação por Resultados Métodos Mistos	<p>Cada pessoa, neste método, avaliada por um ou vários superiores hierárquicos. Em muitas empresas, esta abordagem está ligada aos aumentos salariais e prémios.</p> <p>Noutras, é de forma distinta. A avaliação periódica e sistemática marca um progresso em relação ao julgamento discricionário, emitido somente no momento <i>ad hoc</i> de escolha de progressão ou de aumento, sem diálogo, sem repetição, sem acumulação nem repetição. No entanto, na complexidade da vida real e das situações interpessoais, existe sempre uma certa dose de ambiguidade nos objetivos e no desenrolar dessas entrevistas e a ligação com os valores da empresa e os seus objetivos nem sempre é clara.</p>	<p>BILHIM (2004) ARAUJO (2006) PONTES (1999)</p> <p>Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.</p>	<p>Muitas das metodologias de avaliação evidenciam precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.</p> <p>Pode existir o erro de julgamento, que é uma das causas frequentes da subjetividade da avaliação. Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma.</p> <p>Periodicidade da avaliação.</p>
Métodos Contemporâneos Avaliação por competências Balanced Scorecard Avaliação 360°	<p>Na aplicação destes métodos procuram-se identificar potencialidades dos indivíduos. É um método mais adequado para o trabalho em equipa, quando é revelante o nível de relação entre colaboradores e quando é preciso valorizar as responsabilidades assumidas por cada parte. A aplicação do método carece de uma definição prévia do perfil de competências de cada colaborador. As competências em causa são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competências Conceptuais – Conhecimento e domínio dos conceitos e teorias das técnicas utilizadas; ➤ Competências Técnicas – Domínio dos métodos utilizados na sua função; Competências Comportamentais – Atitudes e valores pessoais que contribuem para o inter-relacionamento 	<p>GRAMIGNIA (2002) SOTOMAYOR (2006) SOUZA (2002) REIS (2013) KAPLAN (1997)</p> <p>Pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipa e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.</p>	<p>Se a cultura organizacional é tradicionalmente burocrática e hierárquica. Um afastamento do tradicional método e processo que é empregado pode levar ao medo e à rejeição da nova iniciativa. Murphy e Cleveland (1991) afirmam que as organizações hierárquicas com contextos difíceis para feedback e avaliações de pares, nessas organizações os métodos contemporâneos não são geralmente bem recebidos.</p>

Fonte: Adaptado de Kaplan (1997), Pontes (1999), Gramigna (2002), Souza (2002), Bilhim (2004), Araujo (2006), Sotomayor (2006) e Reis (2013).

Anexo 3

Quadro 2 – Justiça Organizacional – Relação Tetrafatorial



Fonte: Adaptado de Ambrose & Schminke (2003) e Colquit *et al.* (2002).

Anexo 4

Quadro 3 – Comparação entre Formalização da Avaliação de Desempenho na Empresa A e B

Aspetos Essenciais da Avaliação de Desempenho na Empresa:	A	B
•A Avaliação de Desempenho é semestral	S(a)	S
•Modelo de avaliação de desempenho segue o método de cima para baixo realizado apenas pelo chefe imediato	S	N
•Participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado	N	S(b)
•Relatório é feito por um funcionário do setor de Recursos Humanos	N	S
•Feedbacks simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados	N	S
•Traçado um plano de ação para corrigir e melhorar o desempenho, este plano é traçado com a concordância do avaliado	N	S
•Este método guia a atitude de desenvolvimento profissional, nomeadamente a nível de competências	N	S
•Modelo em que é avaliado aspetos relevantes quanto aos comportamentos considerados importantes para a organização.	S	S
•Avaliação qualitativa	S(c)	S
•AD tem impacto no aumento salarial do ano seguinte com a percentagem de cumprimento de objetivos de	82%	60%
•Prémios por marca	N	S
•Prémios de atingimento de objetivos a partir de	90%	100%
•Prémios de cobertura e frequência	N	S
•Prémios quadrimestrais de atingimento de objetivos	S	S
•Desenvolve e melhora as competências	N	S
•Promove o trabalho em equipa	N	S
•Confidencialidade dos resultados	S	S
•Comissão de Trabalhadores – Incentivo na participação	N	S

Fonte: Empresa A e B

S – Sim

N – Não

(a) – a partir de 2014

(b) – os superiores hierárquicos não são avaliados pelos subalternos

(c) – 20% da Avaliação

Anexo 5

1 – Questionário

Este questionário procura estudar a sua relação com a organização onde trabalha. O mesmo integra-se num trabalho de investigação desenvolvido no âmbito de uma dissertação para obter o grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento organizacional, através do Instituto Superior Miguel Torga (ISMT), e pretende ainda ajudar a perceber melhor o que as pessoas mais valorizam na organização onde trabalham.

Este questionário versa um conjunto de temáticas referentes ao modo como o colaborador perceciona a justiça na avaliação de desempenho. Nas diferentes partes do questionário existem instruções que deverão ler cuidadosamente antes de começar a responder.

Não existem respostas certas ou erradas; o que interessa é a sua opinião honesta.

Este questionário é de natureza confidencial e o seu tratamento será feito de forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato será respeitado.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário (o tempo estimado de preenchimento do inquérito é de 15 minutos). A sua colaboração é preciosa; sem ela, a investigação não poderá ser realizada.

Joaquim Carvalho

2 – Caraterização da Amostra

Idade: 25-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ +50 ☐

Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Categoria Profissional: _____

Funções de Chefia: Sim ☐ Não ☐

Avalia Colaboradores: Sim ☐ Não ☐

A sua chefia atual foi responsável pela sua última avaliação: Sim ☐ Não ☐

É-lhe pedido que faça uma auto-avaliação? Sim ☐ Não ☐

Tempo de Serviço na Organização:

Menos que 1 ano ☐ De 1 a 5 anos ☐ De 5 a 15 anos ☐

De 15 a 25 anos ☐ Mais de 25 anos ☐

Habilitações Académicas:

Ensino Secundário (12.º ano ou antigo 7.º ano) ☐

Licenciatura ☐ Mestrado ☐

3 – Justiça na Avaliação de Desempenho

Para cada uma das afirmações abaixo mencionadas, marque apenas um número (de 1 a 7) por afirmação, colocando um X no quadrado respetivo ao lado da questão. Utilize a escala de avaliação indicada para descrever o que sente em relação à Justiça na sua Avaliação de desempenho.

Escala de Avaliação: **1** (Discordo totalmente), **2** (Discordo moderadamente), **3** (Discordo ligeiramente), **4** (Não concordo/Nem discordo), **5** (Corcordo lieiramente), **6** (Concordo moderadamente), **7** (Concordo totalmente).

	1	2	3	4	5	6	7
1 – A Classificação obtida na última avaliação de desempenho refletiu o esforço que colocou no trabalho?							
2 – A Classificação obtida na última avaliação de desempenho é adequada ao trabalho que executou?							
3 – A Classificação obtida na última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a organização?							
4 – Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é justificável?							
5 – Nesta organização, as pessoas recebem muitas vezes classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.							
6 – Há uma tendência para, nesta organização, os supervisores darem a mesma classificação de desempenho, independentemente do modo como as pessoas desempenham as suas funções.							
7 – As avaliações de desempenho influenciam as ações de gestão de recursos humanos levadas a cabo nesta organização.							
8 – A minha classificação de desempenho representa um quadro exato e justo do meu atual desempenho no trabalho.							

56

57

50 – O seu supervisor tornou claro o que espera de si?

51 – O seu supervisor forneceu-lhe feedback que o auxiliou a aprender a fazer melhor o seu trabalho?

52 – O seu supervisor hierárquico forneceu-lhe feedback atempado sobre as decisões e as implicações das mesmas?

1	2	3	4	5	6	7

Anexo 6

Figura 2 – Itens do Questionário de Justiça Organizacional

JUSTIÇA	ITENS/QUESTIONÁRIO	ORIGEM
D I S T R I B U T I V A	1 - A Classificação obtida na última avaliação de desempenho refletiu o esforço que colocou no trabalho?	Colquitt (2001)
	2 - A Classificação obtida na última avaliação de desempenho é adequada ao trabalho que executou?	Colquitt (2001)
	3 - A Classificação obtida na última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a organização?	Colquitt (2001)
	4 - Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é justificável?	Colquitt (2001)
	5 - Nesta organização, as pessoas recebem muitas vezes classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	Cropanzano, Prehar & Chen (2002)
	6 - Há uma tendência para, nesta organização, os supervisores darem a mesma classificação de desempenho, independentemente do modo como as pessoas desempenham as suas funções.	Sweeney & McFarlin (1997)
	7 - As avaliações de desempenho influenciam as ações de gestão de RH levadas a cabo nesta organização.	Sweeney & McFarlin (1997)
	8 - A minha classificação de desempenho representa um quadro exato e justo do meu atual desempenho no trabalho	Sweeney & McFarlin (1997)
	9 - O facto de eu trabalhar arduamente, faz com que seja reconhecido como tendo um bom desempenho.	Sweeney & McFarlin (1997)
P R O C E D I M E N T A L	10 - Conseguiu expressar os seus pontos de vista e sentimentos no decurso dos procedimentos utilizados para obter a sua última avaliação de desempenho?	Colquitt (2001)
	11 - Teve influência sobre a última classificação de desempenho obtida?	Colquitt (2001)
	12 - Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de forma consistente?	Colquitt (2001)
	13 - Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram isentos de enviesamento?	Colquitt (2001)
	14 - Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram baseados em informações exatas?	Colquitt (2001)
	15 - Teve oportunidade de contestar a sua última classificação de desempenho, a partir dos procedimentos utilizados?	Colquitt (2001)
	16 - Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitavam padrões morais e éticos?	Colquitt (2001)
	17 - As avaliações de desempenho não são conduzidas usando procedimentos justos.	Cropanzano, Prehar & Chen (2002)
	18 - No nosso sistema de avaliação de desempenho, eu posso participar no desenvolvimento do meu plano de desempenho.	Cropanzano, Prehar & Chen (2002)

JUSTIÇA	ITENS/QUESTIONÁRIO	ORIGEM
P R O C E D I M E N T O S T A L	19 – O sistema de avaliação de desempenho do nosso Laboratório é capaz de distinguir os que têm um elevado desempenho, dos que têm um desempenho fraco. 20 – O sistema dar uma classificação baixa ou elevada não está relacionado com o atual desempenho. 21 – O sistema de avaliação do Laboratório é justo. 22 – Os procedimentos utilizados para obter a classificação de desempenho contemplam a recolha de informação exata necessária para tomar a decisão. 23 – Os procedimentos permitem que se peçam esclarecimentos ou informações adicionais sobre a decisão. 24 – Os procedimentos fornecem a oportunidade para apelar ou refutar as decisões. 25 – Os procedimentos são concebidos de forma a que possam ser ouvidas as preocupações dos que são afetados pela decisão. 26 - Os procedimentos geram padrões, por forma a que as decisões possam ser tomadas de forma consistente. 27 – Há procedimentos adequados para rever a minha classificação de desempenho, se tal for necessário. 28 – Os procedimentos utilizados para avaliar o meu desempenho foram justos e objetivos.	Erdogan, Kraimer e Linden (2001) Erdogan, Kraimer e Linden (2001) Masterson et al. (2000) Moorman (1991) Moorman (1991) Moorman (1991) Moorman (1991) Moorman (1991) Sweeney & McFarlin (1997) Sweeney & McFarlin (1997)
	29 – O (A) seu (sua) avaliador (a) trata-o (a) de forma cortês? 30 - O (A) seu (sua) avaliador (a) trata-o (a) com dignidade? 31 - O (A) seu (sua) avaliador (a) trata-o (a) com respeito? 32 - O (A) seu (sua) avaliador (a) evitou observações ou comentários impróprios? 33 - Durante as avaliações de desempenho, os indivíduos são geralmente tratados com dignidade e respeito. 34 - O (A) seu (sua) supervisor (a) foi honesto e ético a lidar consigo? 35 - O (A) seu (sua) supervisor (a) foi completamente franco e sincero consigo. 36 - O (A) seu (sua) supervisor (a) mostrou um verdadeiro interesse em tentar ser justo? 37 - O (A) seu (sua) supervisor (a) comporta-se de um modo que você pensa que é inadequado. 38 - O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) mostra preocupação pelos seus direitos como empregado (a). 39 - O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) toma medidas para lidar consigo de forma verdadeira. 40 - O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) considera os seus pontos de vista. 41 - O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) trata-o (a) com respeito e consideração.	Colquitt (2001) Colquitt (2001) Colquitt (2001) Colquitt (2001) Cropanzano, Prehar & Chen (2002) Folger & Konovsky (1989) Folger & Konovsky (1989) Folger & Konovsky (1989) Folger & Konovsky (1989) Moorman (1991) Moorman (1991) Moorman (1991) Moorman (1991)

JUSTIÇA	ITENS/QUESTIONÁRIO	ORIGEM
I N F O R M A C I O N S	<p>42 - O (A) seu (sua) avaliador (a) foi sincero nas comunicações que estabeleceu consigo?</p> <p>43 - O (A) seu (sua) avaliador (a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos?</p> <p>44 - As explicações dadas pelo (a) seu (sua) avaliador (a) relativamente aos procedimentos foram razoáveis?</p> <p>45 - O (A) seu (sua) avaliador (a) comunicou-lhe os detalhes atempadamente?</p> <p>46- O (A) seu (sua) avaliador (a) pareceu-lhe que moldou as comunicações que teve consigo, a fim de ir ao encontro das suas necessidades?</p> <p>47 - Os Supervisores têm sempre tempo para explicar cuidadosamente as nossas classificações de desempenho.</p> <p>48 - O (A) seu (sua) supervisor (a) discutiu planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho?</p> <p>49 - Discutiu com o (a) seu (sua) supervisor (a) o modo como o seu desempenho foi avaliado?</p> <p>50 - O (A) seu (sua) supervisor (a) tornou claro o que espera de si?</p> <p>51 - O (A) seu (sua) supervisor (a) forneceu-lhe feedback que o (a) auxiliou a aprender a fazer melhor o seu trabalho?</p> <p>52 - O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) forneceu-lhe feedback atempado sobre as decisões e as implicações das mesmas?</p>	<p>Colquitt (2001)</p> <p>Colquitt (2001)</p> <p>Colquitt (2001)</p> <p>Colquitt (2001)</p> <p>Colquitt (2001)</p> <p>Cropanzano, Prehar & Chen (2002)</p> <p>Folger & Konovsky (1989)</p> <p>Folger & Konovsky (1989)</p> <p>Folger & Konovsky (1989)</p> <p>Folger & Konovsky (1989)</p> <p>Moorman (1991)</p>

Fonte: Elaboração própria (Folger & Konovsky, 1989; Moorman, 1991; Sweeney & McFarlin, 1997; Colquitt *et al.*, 2001; Cropanzano, Prehar & Chen, 2002).

Anexo 7

CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Gráfico 1 – Distribuição da Amostra por Grupo Etário por Empresa

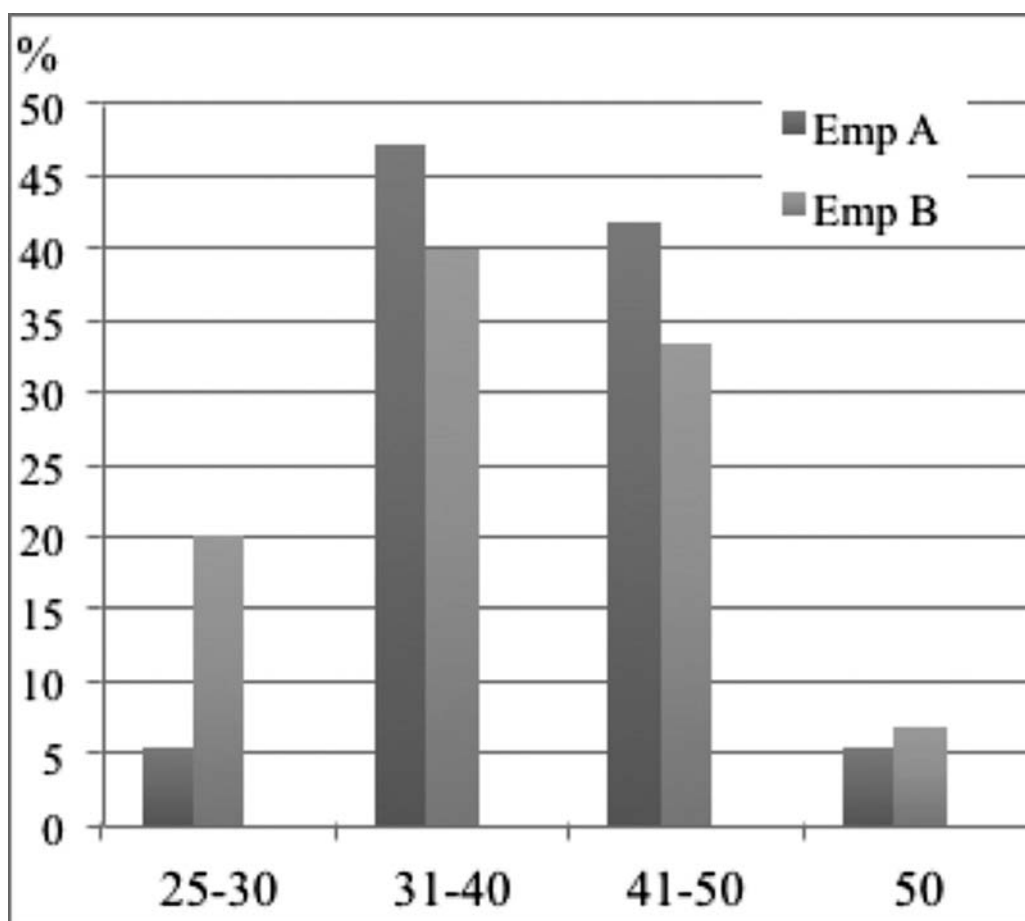


Gráfico 2 – Distribuição da Amostra por Sexo por Empresa

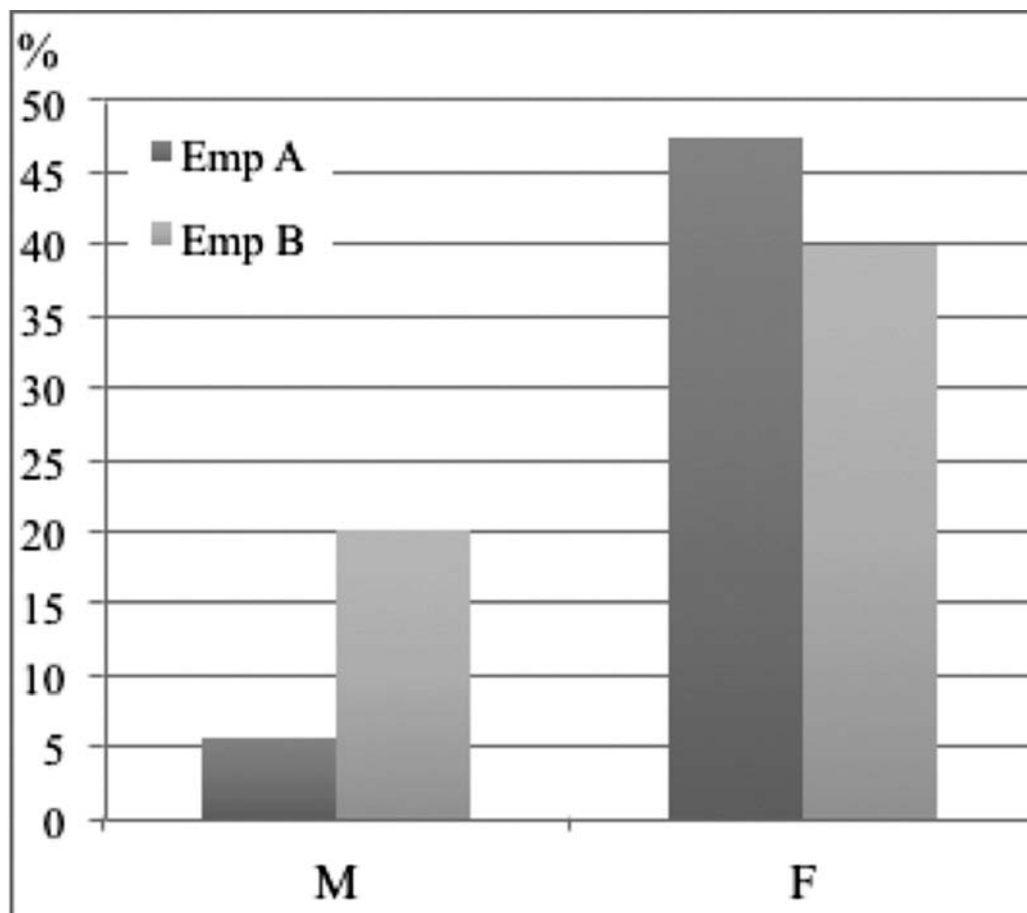


Gráfico 3 – Distribuição da Amostra por Tempo de Serviço por Empresa

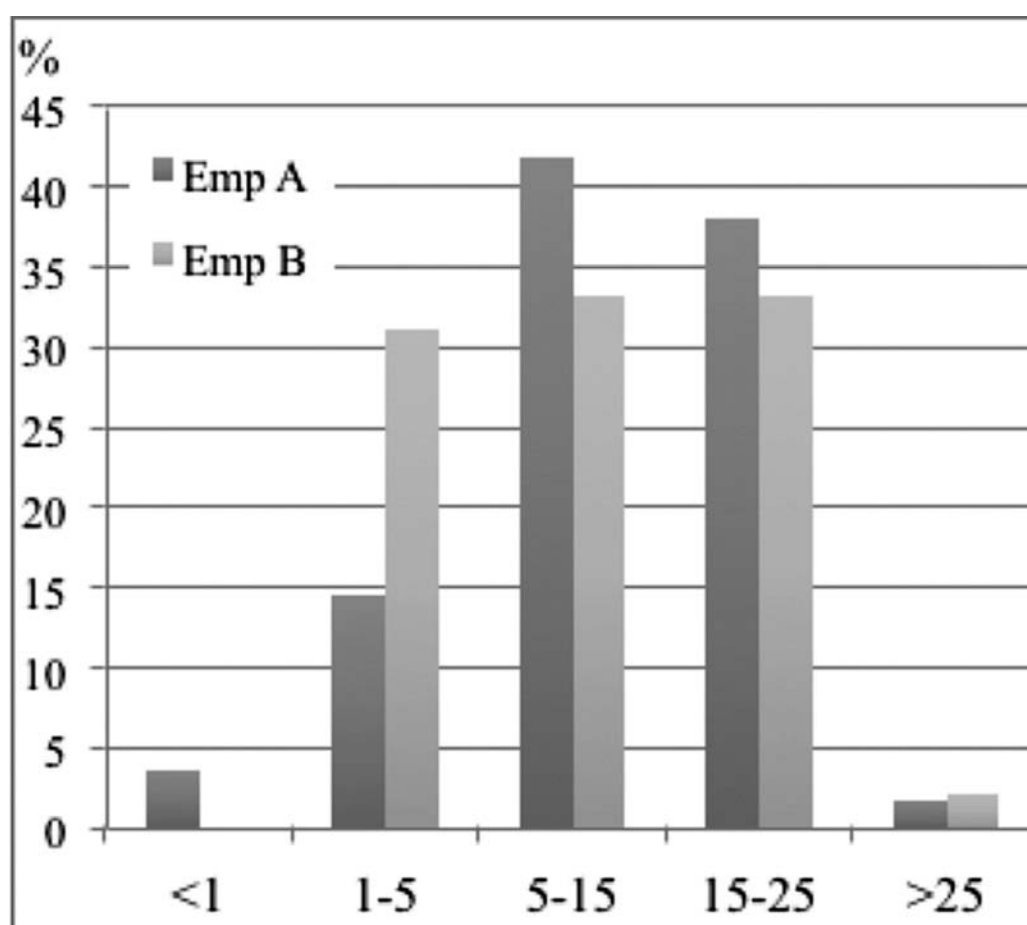


Tabela 1 – Distribuição da Amostra por Empresa, Sexo e Idade

	Empresa A		Empresa B		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Idade						
25-30	3	5,5	9	20,0	12	12,0
31-40	26	47,3	18	40,0	44	44,0
41-50	23	41,8	15	33,3	38	38,0
+50	3	5,5	3	6,7	6	6,0
Sexo						
Masculino	23	41,8	23	51,1	46	46,0
Feminino	32	58,2	22	48,9	54	54,0
Total	55	55,0	45	45,0	100	100

Tabela 2 – Distribuição da Amostra por Tempo de Serviço e Habilitações, por Empresa e Amostra Total

	Empresa A		Empresa B		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Tempo de Serviço na Organização						
Menos que 1 ano	2	3,6	0	0,0	2	2,0
De 1 a 5 anos	8	14,5	14	31,1	22	22,0
De 5 a 15 anos	23	41,8	15	33,3	38	38,0
De 15 a 25 anos	21	38,2	15	33,3	36	36,0
Mais de 25 anos	1	1,8	1	2,2	2	2,0
Habilitações Académicas						
Ensino Secundário	21	38,2	23	51,1	44	44,0
Licenciatura	33	60,0	19	42,2	52	52,0
Mestrado	1	1,8	3	6,7	4	4,0

Tabela 3 – Caracterização da Avaliação, por Empresa e Amostra Total

		Empresa A		Empresa B		Total	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Avalia Colaboradores	Sim	2	4	0	0	2	2,0
	Não	53	96	45	100	98	98,0
A sua chefia atual foi responsável pela sua última avaliação	Sim	53	96	38	84	91	91,0
	Não	2	4	7	16	9	9,0
É-lhe pedido que faça uma auto-avaliação	Sim	51	93	45	100	96	96,0
	Não	4	7	0	0	4	4,0

Tabela 4 – Itens da Subescala Justiça Distributiva:
Média, Desvio-Padrão e Correlação Corrigida

Ítems	Média	DP	r ^a	r ^a
1 – A Classificação obtida na última avaliação de desempenho refletiu o esforço que colocou no trabalho	5,12	1,36	,83	,85
2 – A Classificação obtida na última avaliação de desempenho é adequada ao trabalho que executou	5,06	1,34	,78	,80
3 – A Classificação obtida na última avaliação de desempenho reflete a sua contribuição para a organização	4,87	1,42	,82	,85
4 – Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última avaliação de desempenho é justificável	4,92	1,34	,83	,83
5 – Nesta organização, as pessoas recebem muitas vezes classificações de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho.	4,72	1,16	,63	,66
6 – Há uma tendência para, nesta organização, os supervisores darem a mesma classificação de desempenho, independentemente do modo como as pessoas desempenham as suas funções	3,78	1,61	,10	E
7 – As avaliações de desempenho influenciam as ações de gestão de recursos humanos levadas a cabo nesta organização	4,53	1,51	,52	,48
8 – A minha classificação de desempenho representa um quadro exato e justo do meu atual desempenho no trabalho	4,50	1,49	,79	,81
9 – O facto de eu trabalhar arduamente, faz com que seja reconhecido como tendo um bom desempenho	4,89	1,64	,73	,75

^a Correlação item escala exceto o próprio item; DP – Desvio-padrão; E – Excluído.

Tabela 5 – Itens da Subescala Justiça Procedimental:
Média, Desvio-Padrão e Correlação Corrigida

Itens	Média	DP	r ^a
10 – Conseguiu expressar os seus pontos de vista e sentimentos no decurso dos procedimentos utilizados para obter a sua última avaliação de desempenho	5,02	1,56	,78
11 – Teve influência sobre a última classificação de desempenho obtida	4,70	1,49	,74
12 – Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de forma consistente	4,78	1,40	,78
13 – Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram isentos de enviesamento	4,41	1,41	,73
14 – Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram baseados em informações exatas	4,72	1,55	,78
15 – Teve oportunidade de contestar a sua última classificação de desempenho, a partir dos procedimentos utilizados	5,19	1,57	,73
16 – Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitavam padrões morais e éticos	5,20	1,44	,73
17 – As avaliações de desempenho não são conduzidas usando procedimentos justos ^B	4,57	1,74	,39
18 – No nosso sistema de avaliação de desempenho, eu posso participar no desenvolvimento do meu plano de desempenho	5,21	1,44	,75
19 – O sistema de avaliação de desempenho do nosso Laboratório é capaz de distinguir os que têm um elevado desempenho, dos que têm um desempenho fraco	4,98	1,38	,76
20 – O sistema dar uma classificação baixa ou elevada não está relacionado com o atual desempenho ^B	4,13	1,58	,21
21 – O sistema de avaliação do Laboratório é justo	4,74	1,40	,86
22 – Os procedimentos utilizados para obter a classificação de desempenho contemplam a recolha de informação exata necessária para tomar a decisão	4,83	1,50	,87
23 – Os procedimentos permitem que se peçam esclarecimentos ou informações adicionais sobre a decisão	4,83	1,54	,85
24 – Os procedimentos fornecem a oportunidade para apelar ou refutar as decisões	4,86	1,62	,81
25 – Os procedimentos são concebidos de forma a que possam ser ouvidas as preocupações dos que são afetados pela decisão	4,82	1,71	,86
26 – Os procedimentos geram padrões, por forma a que as decisões possam ser tomadas de forma consistente	4,78	1,44	,86
27 – Há procedimentos adequados para rever a minha classificação de desempenho, se tal for necessário	4,30	1,64	,72
28 – Os procedimentos utilizados para avaliar o meu desempenho foram justos e objetivos	4,57	1,58	,83

^a Correlação item escala exceto o próprio item; ^B Item invertido; DP – Desvio-padrão; E – Excluído

Tabela 6 – Itens da Subescala Justiça Interpessoal:
Média, Desvio-Padrão e Correlação Corrigida

Itens	Média	DP	r ^a
29 – O (A) seu (sua) avaliador (a) trata-o (a) de forma cortês?	5,93	1,08	,83
30 – O (A) seu (sua) avaliador (a) trata-o (a) com dignidade?	5,86	1,15	,86
31 – O (A) seu (sua) avaliador (a) trata-o (a) com respeito?	5,90	1,12	,88
32 – O (A) seu (sua) avaliador (a) evitou observações ou comentários impróprios?	5,58	1,34	,69
33 – Durante as avaliações de desempenho, os indivíduos são geralmente tratados com dignidade e respeito.	5,75	1,17	,82
34 – O (A) seu (sua) supervisor (a) foi honesto e ético a lidar consigo?	5,61	1,33	,86
35– O (A) seu (sua) supervisor (a) foi completamente franco e sincero consigo.	5,22	1,44	,82
36– O (A) seu (sua) supervisor (a) mostrou um verdadeiro interesse em tentar ser justo?	5,10	1,61	,83
37 – O (A) seu (sua) supervisor (a) comporta-se de um modo que você pensa que é inadequado. ^B	5,47	1,75	,53
38 – O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) mostra preocupação pelos seus direitos como empregado (a).	5,11	1,44	,79
39 – O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) toma medidas para lidar consigo de forma verdadeira.	5,26	1,17	,86
40 – O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) considera os seus pontos de vista.	5,08	1,41	,75
41 – O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) trata-o (a) com respeito e consideração.	5,73	1,15	,87

^a Correlação item escala exceto o próprio item; ^B Item invertido; DP – Desvio-padrão

Tabela 7 – Itens da Subescala Justiça Informacional:
Média, Desvio-Padrão e Correlação Corrigida

Itens	Média	DP	r ^a
42 – O (A) seu (sua) avaliador (a) foi sincero nas comunicações que estabeleceu consigo?	5,43	1,45	,68
43 – O (A) seu (sua) avaliador (a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos?	5,63	1,38	,83
44 – As explicações dadas pelo (a) seu (sua) avaliador (a) relativamente aos procedimentos foram razoáveis?	5,14	1,59	,70
45 – O (A) seu (sua) avaliador (a) comunicou-lhe os detalhes atempadamente?	4,73	1,59	,82
46 – O (A) seu (sua) avaliador (a) pareceu-lhe que moldou as comunicações que teve consigo, a fim de ir ao encontro das suas necessidades?	4,41	1,54	,67
47 – Os Supervisores têm sempre tempo para explicar cuidadosamente as nossas classificações de desempenho.	4,59	1,52	,70
48 – O (A) seu (sua) supervisor (a) discutiu planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho?	5,57	1,36	,73
49 – Discutiu com o (a) seu (sua) supervisor (a) o modo como o seu desempenho foi avaliado?	5,43	1,62	,66
50 – O (A) seu (sua) supervisor (a) tornou claro o que espera de si?	5,87	1,15	,66
51 – O (A) seu (sua) supervisor (a) forneceu-lhe feedback que o (a) auxiliou a aprender a fazer melhor o seu trabalho?	5,49	1,42	,75
52 – O (A) seu (sua) supervisor (a) hierárquico(a) forneceu-lhe feedback atempado sobre as decisões e as implicações das mesmas?	4,84	1,38	,74

^a Correlação item escala exceto o próprio item; DP – Desvio-padrão

Tabela 8 – Valores Mínimos e Máximos, Médias e Desvios-Padrão das Subescalas da EJAD

Subescalas	Mínimo	Máximo	Média	DP	Teste de normalidade		AP
					Shapiro-Wilk(100)	p	
Justiça Distributiva	1,38	6,75	4,83	1,14	0,933	,000	-3,78
Justiça Procedimental	1,83	6,68	4,78	1,15	0,950	,001	-2,91
Justiça Interpessoal	3,11	7,00	5,54	1,02	0,902	,000	-4,02
Justiça Informacional	2,41	7,00	5,21	1,07	0,906	,000	-4,34

AP – Assimetria Padronizada

Tabela 9 – Correlações entre as Variáveis Originais
e as Variáveis com Transformação LOG10

Subescalas	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Justiça Distributiva \log_{10}	,98			
Justiça Procedimental \log_{10}		,98		
Justiça Interpessoal \log_{10}			,97	
Justiça Informacional \log_{10}				,98

Tabela 10 – Valores Mínimos e Máximos, Médias
e Desvios-Padrão após Transformação Logarítmica

Subescalas	Mínimo	Máximo	Média	DP	Teste normalidade		
					Shapiro- Wilk	p	AP
Justiça Distributiva \log_{10}	0,18	0,90	0,53	0,15	0,984	,268	-0,12
Justiça Procedimental \log_{10}	0,21	0,88	0,52	0,16	0,987	,417	0,23
Justiça Interpessoal \log_{10}	0,31	1,00	0,64	0,17	0,971	,026	-0,33
Justiça Informacional \log_{10}	0,25	1,00	0,58	0,16	0,979	,111	-0,99

AP – Assimetria Padronizada

Tabela 11 – Matriz de Correlações entre as Subescalas
do Questionário de Justiça Organizacional

Subescalas	Justiça Distributiva	Justiça Procedimental	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional
Justiça Distributiva	1			
Justiça Procedimental	,85**	1		
Justiça Interpessoal	,61**	,60**	1	
Justiça Informacional	,69**	,78**	,69**	1

** $p < .01$

Gráfico 4 – Histogramas das Pontuações das Subescalas

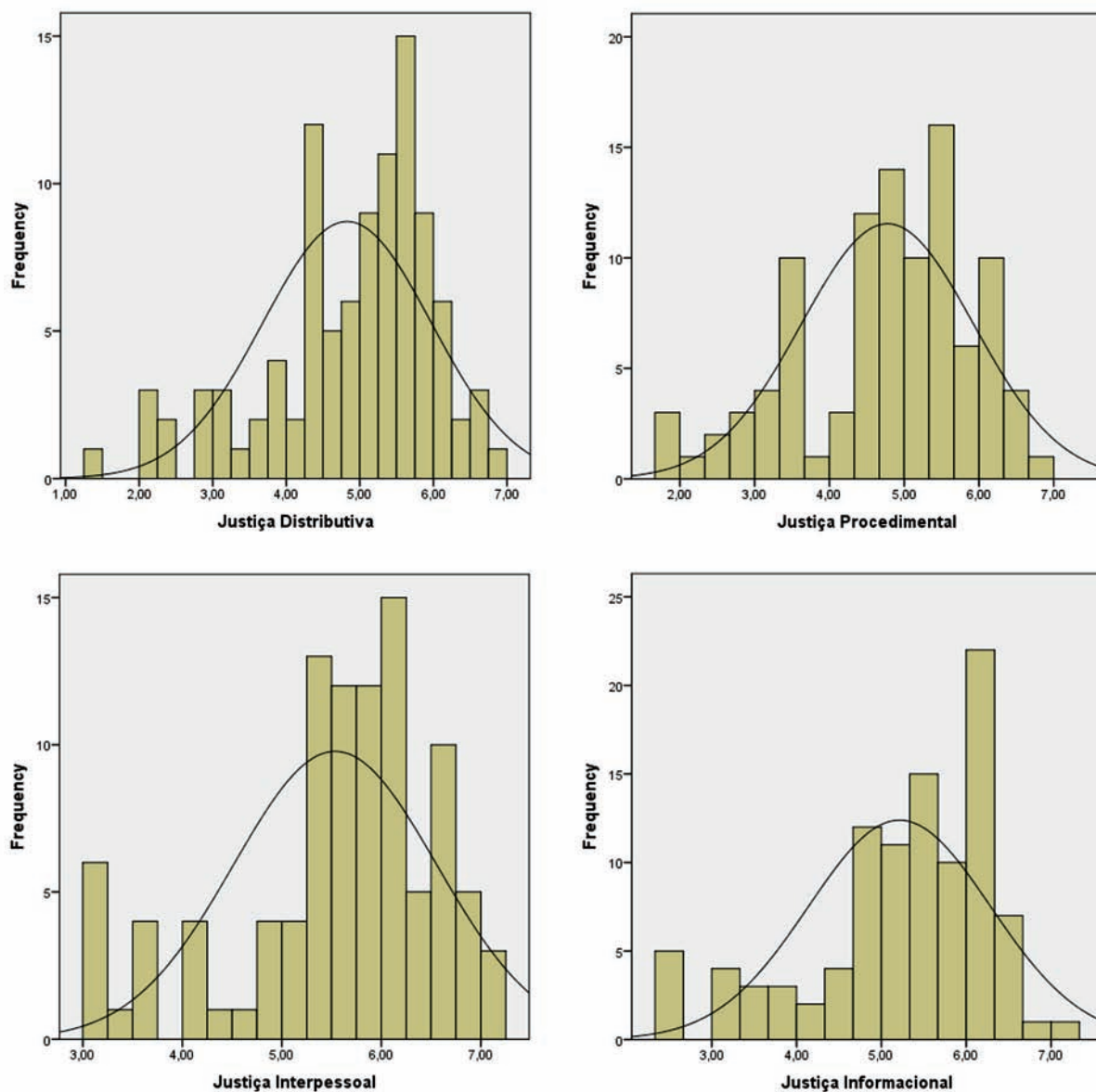


Gráfico 5 – Histogramas das Pontuações das Subescalas Após Transformação LOG_{10}

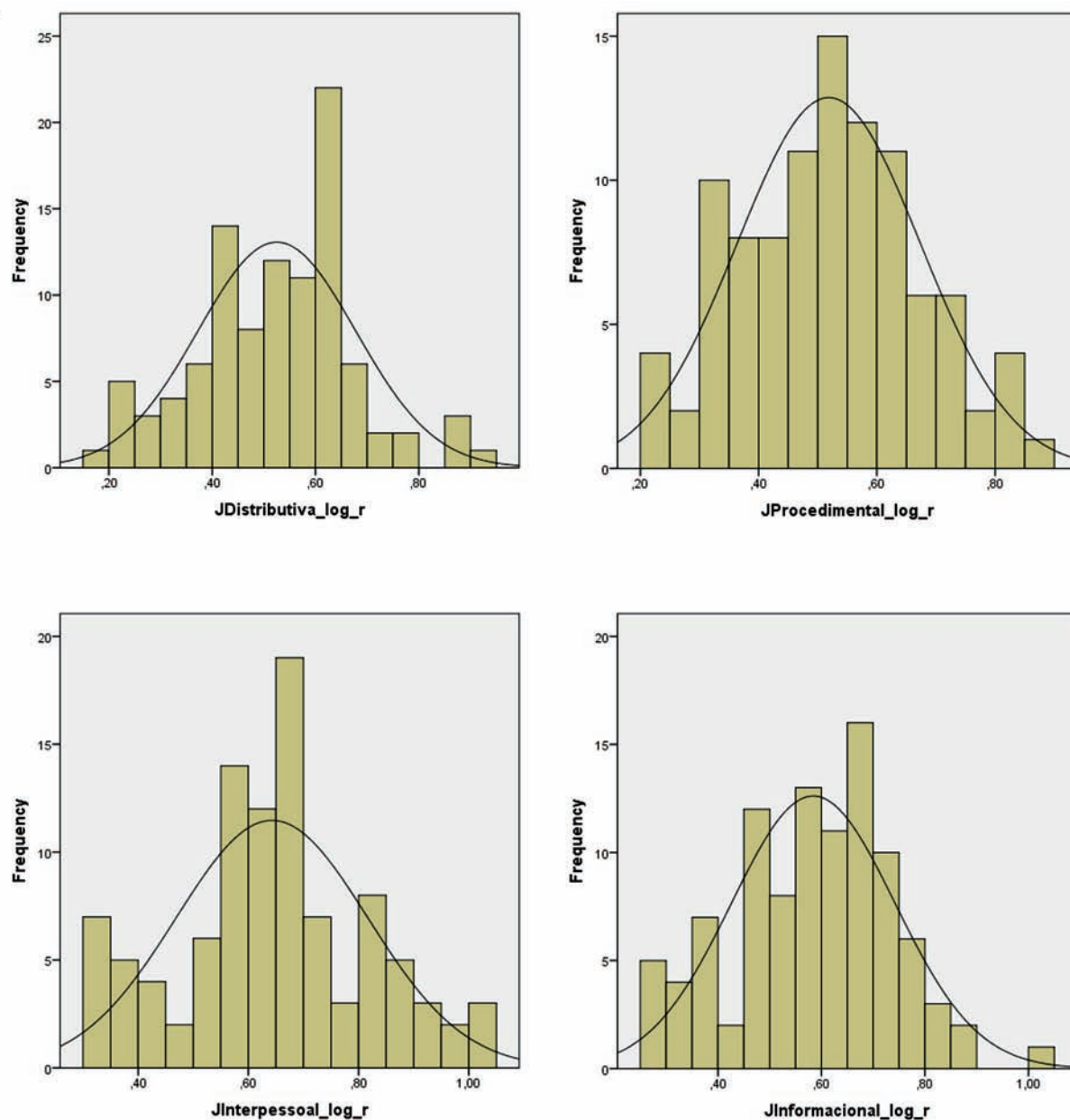


Gráfico 6 – Médias por Item da Subescala Justiça Distributiva

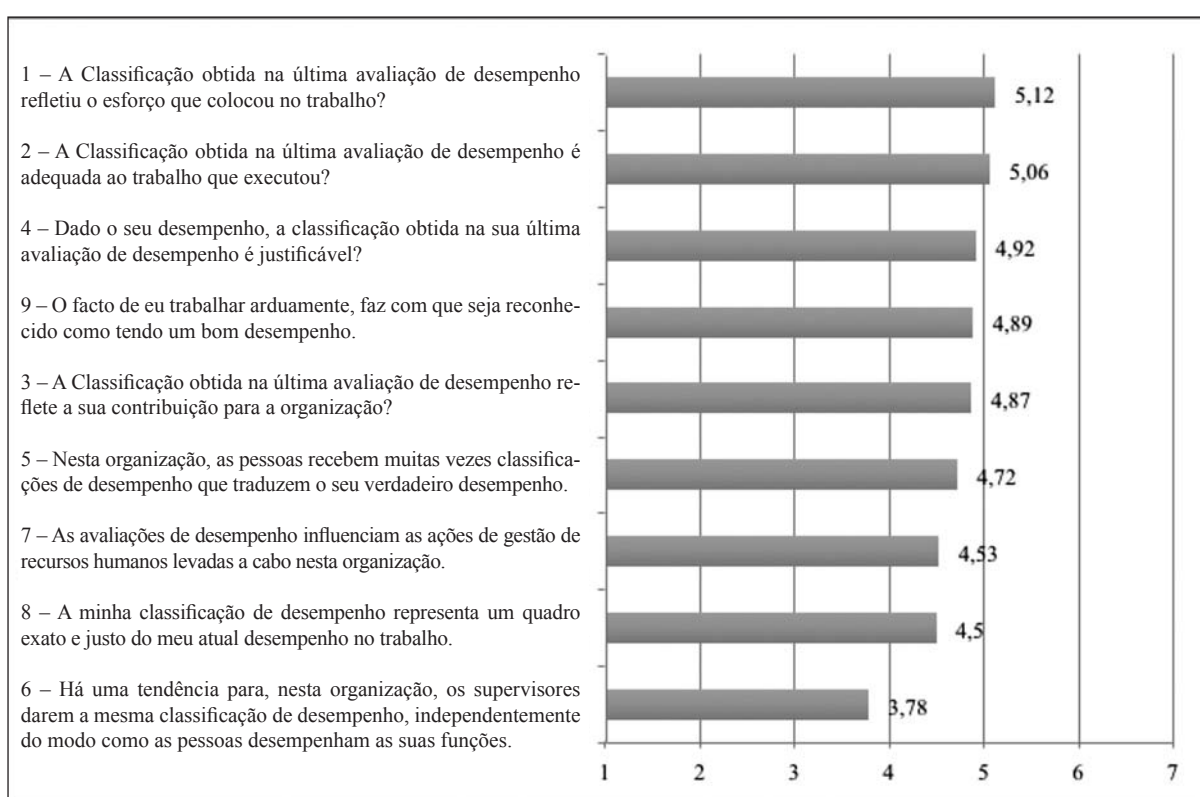


Gráfico 7 – Médias por Item da Subescala Justiça Procedimental

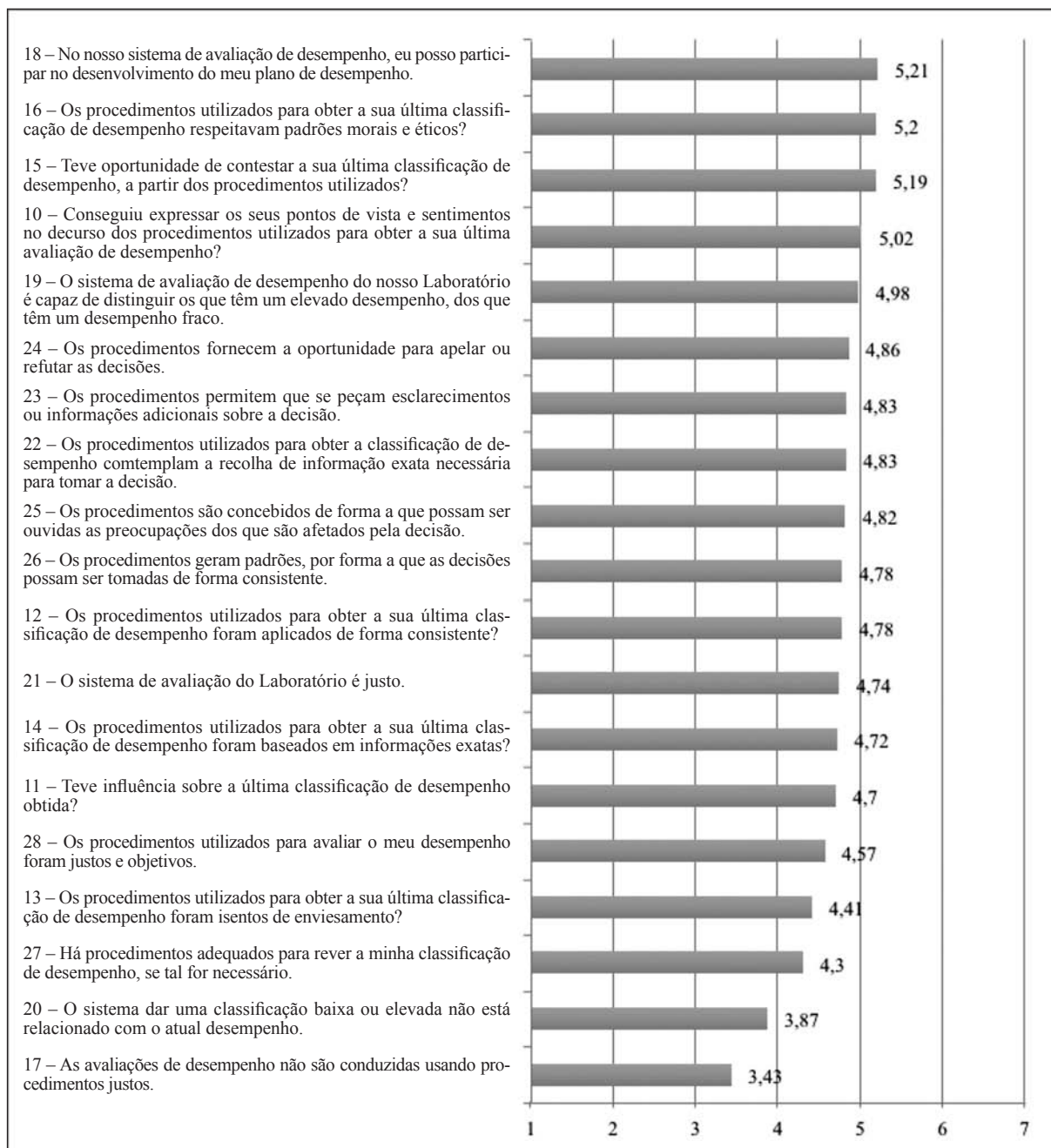


Gráfico 8 – Médias por Item da Subescala Justiça Interpessoal

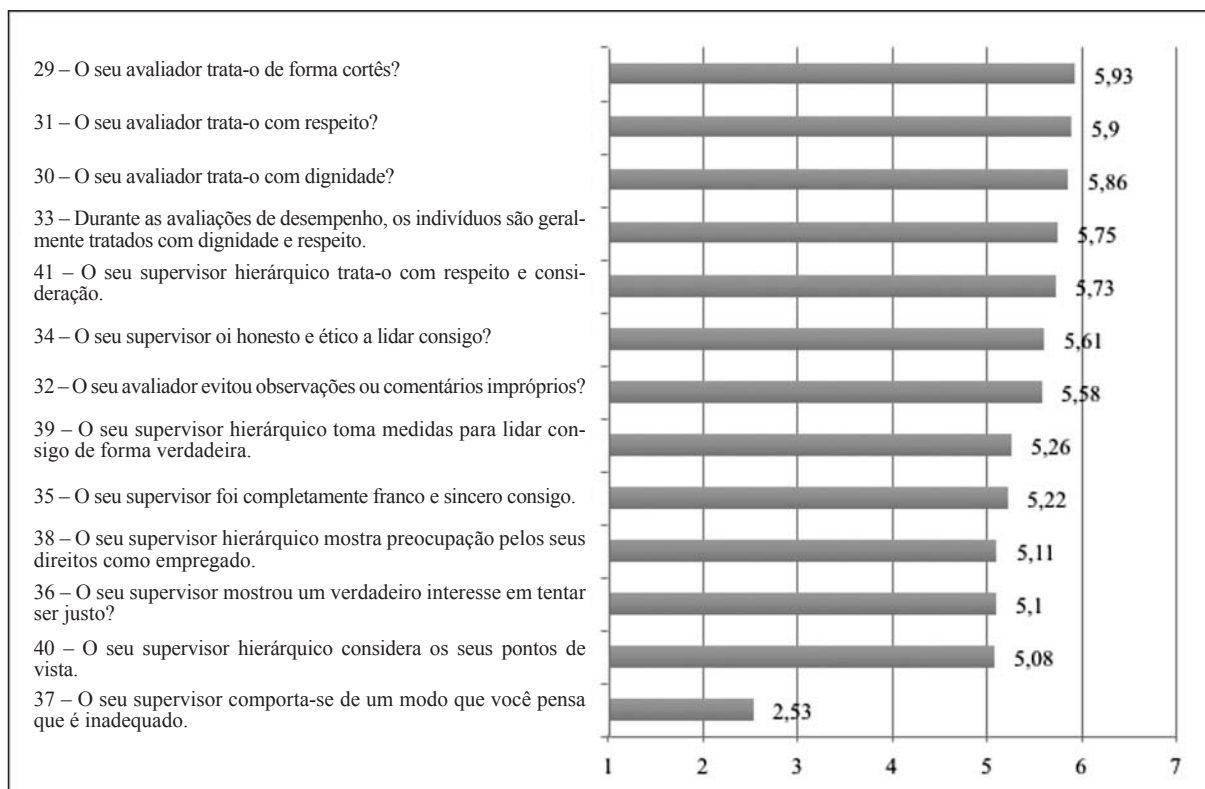


Gráfico 9 – Médias por Item da Subescala Justiça Informacional

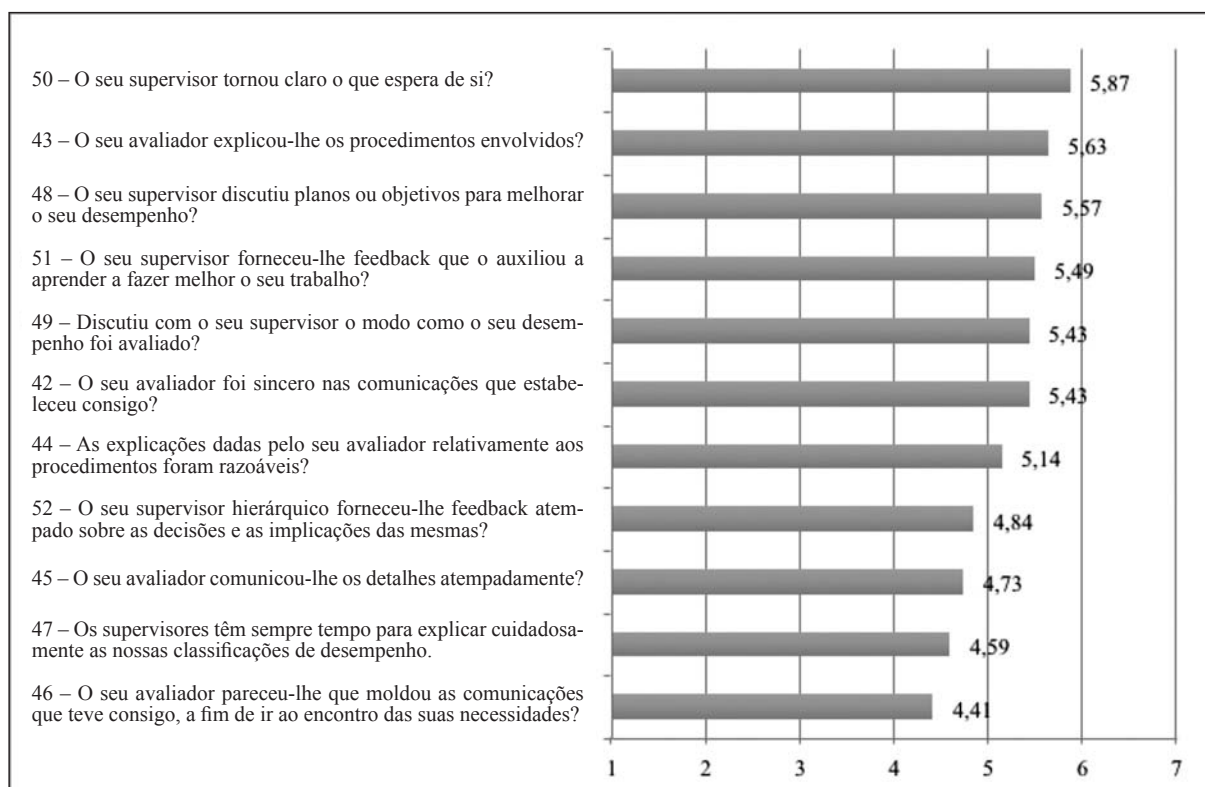


Tabela 12 – Médias, Desvios-Padrão,
Teste de Levene e Anova da EJAD em Função da Empresa

Subescalas	Empresa	n	M	DP	Teste homocedasticidade		ANOVA	
					Levene (1,98)	p	F(1,98)/B-F	p
Justiça Distributiva	A	55	0,48	0,18	16,738	,000**	10,693	,002**
	B	45	0,58	0,09				
	Total	100	0,53	0,15				
Justiça Procedimental	A	55	0,46	0,17	10,692	,001**	26,214	,000**
	B	45	0,59	0,10				
	Total	100	0,52	0,16				
Justiça Interpessoal	A	55	0,64	0,19	3,788	,054 ^{ns}	0,000	,991 ^{ns}
	B	45	0,64	0,15				
	Total	100	0,64	0,17				
Justiça Informacional	A	55	0,52	0,16	4,824	,030*	26,065	,000**
	B	45	0,66	0,12				
	Total	100	0,58	0,16				

** $p < .01$, * $p < .05$; ^{ns} não significativo

Tabela 13 – Médias, Desvios-Padrão,
Teste de Levene e Anova da EJAD em Função do Sexo

Subescalas	Sexo	n	M	DP	Teste homocedasticidade		ANOVA	
					Levene (1,98)	p	F(1,98)	p
Justiça Distributiva	Masculino	46	0,52	0,15	0,396	,531 ^{ns}	0,099	,753 ^{ns}
	Feminino	54	0,53	0,16				
Justiça Procedimental	Masculino	46	0,51	0,15	0,348	,556 ^{ns}	0,477	,491 ^{ns}
	Feminino	54	0,53	0,16				
Justiça Interpessoal	Masculino	46	0,62	0,16	2,043	,156 ^{ns}	1,023	,314 ^{ns}
	Feminino	54	0,66	0,18				
Justiça Informacional	Masculino	46	0,57	0,14	3,569	,062 ^{ns}	0,592	,444 ^{ns}
	Feminino	54	0,60	0,17				

^{ns} não significativo

Tabela 14 – Médias, Desvios-Padrão,
Teste de Levene e Anova da EJAD em Função da Idade

Subescalas	Idade	n	M	DP	Teste homocedasticidade		ANOVA	
					Levene (1,98)	p	F(1,98)	p
Justiça Distributiva	Até 40 anos	56	0,52	0,14	1,636	,204 ^{ns}	0,025	,874 ^{ns}
	Mais de 40 anos	44	0,53	0,17				
Justiça Procedimental	Até 40 anos	56	0,53	0,16	0,776	,381 ^{ns}	0,740	,392 ^{ns}
	Mais de 40 anos	44	0,50	0,15				
Justiça Interpessoal	Até 40 anos	56	0,63	0,19	3,885	,052 ^{ns}	0,483	,489 ^{ns}
	Mais de 40 anos	44	0,66	0,15				
Justiça Informacional	Até 40 anos	56	0,57	0,16	0,063	,802 ^{ns}	0,435	,511 ^{ns}
	Mais de 40 anos	44	0,60	0,15				

^{ns} não significativo

Tabela 15 – Médias, Desvios-Padrão,
Teste de Levene e Anova da EJAD em Função das Habilitações

Subescalas	Habilitações	n	M	DP	Teste homocedasticidade		ANOVA	
					Levene (1,98)	p	F(1,98)	p
Justiça Distributiva	ES	44	0,53	0,15	0,765	,384 ^{ns}	0,233	,630 ^{ns}
	Lic ou mest	56	0,52	0,16				
Justiça Procedimental	ES	44	0,52	0,15	0,931	,337 ^{ns}	0,014	,905 ^{ns}
	Lic ou mest	56	0,52	0,16				
Justiça Interpessoal	ES	44	0,65	0,15	2,421	,123 ^{ns}	0,187	,666 ^{ns}
	Lic ou mest	56	0,64	0,19				
Justiça Informacional	ES	44	0,61	0,15	0,684	,410 ^{ns}	2,471	,119 ^{ns}
	Lic ou mest	56	0,56	0,16				

^{ns} não significativo; ES – Ensino secundário; Lic ou mest – licenciatura ou mestrado.

Tabela 16 – Médias, Desvios-Padrão,
Teste de Levene e Anova da EJAD em Função da Antiguidade

Subescalas	Antiguidade	n	M	DP	Teste homocedasticidade		ANOVA	
					Levene (1,98)	p	F(1,98)/B-F	p
Justiça Distributiva	Até 5 anos	24	0,56	0,15	0,436	,648 ^{ns}	1,372	,259 ^{ns}
	De 5 a 15 anos	38	0,50	0,14				
	Mais de 15 anos	38	0,53	0,17				
Justiça Procedimental	Até 5 anos	24	0,55	0,15	0,140	,869 ^{ns}	1,349	,264 ^{ns}
	De 5 a 15 anos	38	0,49	0,15				
	Mais de 15 anos	38	0,53	0,17				
Justiça Interpessoal	Até 5 anos	24	0,65	0,19	4,587	,012*	1,554	,218 ^{ns}
	De 5 a 15 anos	38	0,61	0,20				
	Mais de 15 anos	38	0,68	0,13				
Justiça Informacional	Até 5 anos	24	0,60	0,15	1,066	,348 ^{ns}	2,394	,097 ^{ns}
	De 5 a 15 anos	38	0,54	0,17				
	Mais de 15 anos	38	0,62	0,15				

^{ns} não significativo; ES – Ensino secundário; Lic ou mest – licenciatura ou mestrado.